

فرا تحلیل پژوهش‌های رابطه‌ی بین سبک رهبری و فضای سازمانی اخلاق مدار با سکوت سازمانی در سازمان‌های آموزشی

زهرا صادقی آرانی^۱، محمود پورباقرانی^۲، فاطمه نامیان^۳

چکیده

امروزه در سازمان‌های آموزشی مشارکت کارکنان در بهبود تصمیم‌گیری‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است که رهبری و فضای سازمانی اخلاق مدار این سازمان‌ها با ایجاد فضای اعتماد و انصاف می‌تواند باعث افزایش این مشارکت، کاهش چشم‌گیری سکوت سازمانی و بهبود فضای کاری شود. تحقیقات انجام شده به منظور پایش تأثیر سبک رهبری اخلاق مدار و فضای سازمانی اخلاق مدار بر کاهش سکوت سازمانی پراکنده بود و نتیجه‌ی جامعی ارائه نمی‌دهند. در این از روش فراتحلیل کمی به منظور یکپارچه‌سازی نتایج پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون تأثیر سبک رهبری و فضای سازمانی اخلاق مدار بر سکوت یا آوای سازمانی در سازمان‌های آموزشی انجام گرفته است. یافته‌ها این تحقیق حاکی از آن است که در سطح اطمینان (۹۵٪) بین سبک رهبری و فضای سازمانی اخلاق مدار با سکوت سازمانی در سازمان‌های آموزشی رابطه‌ی معکوس و معنی‌داری وجود داشته است. بهبود و توسعه‌ی سبک رهبری اخلاق مدار و فضای سازمانی اخلاق مدار در سازمان‌های آموزشی باعث شکست سکوت سازمانی، افزایش ارائه‌ی ایده توسط کارکنان و بهبود تصمیم‌گیری‌ها از طریق مشارکت کارکنان در این تصمیمات خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: سبک رهبری اخلاق مدار، فضای سازمانی اخلاق مدار، سکوت سازمانی، سازمان‌های آموزشی، فراتحلیل.

^۱ نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، رایانامه: SadeqiArani@Kashanu.ac.ir

^۲ دانش‌آموخته دکتری فقه و حقوق خصوصی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه خوارزمی، تهران.

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.

مقدمه

سازمان‌ها، برای انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی، تلاش می‌کنند با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه کارکنان، راهبردهایی را برای هدایت و کنترل این تغییرات به کار گرفته و مسیر رشد و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی می‌کنند. بر این اساس، شیوه‌ها و سبک‌های رهبری نوینی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مترقی کنونی ارائه شده است. (فرهادی و همکاران، ۱۳۹۴، ۲). نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های کلاسیک که انسان را موجودی اقتصادی قلمداد کرده و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت نظریه‌های روابط و تعاملات انسانی و رهبری اخلاقی - که به توسعه و توانمندسازی پیروان، برای عملکرد مستقل توجه کرده و آن‌ها را ارزشمند می‌داند - سوق یافته است. در عصر معاصر، سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور بوده و درباره‌ی مسائل و مشکلات سازمانی سخن بگویند. به این منظور لازم است کارکنان ترسی از تسهیم دانش و اطلاعات خود با دیگران نداشته باشند و نظرات خود را در قالب پیشنهادها و انتقادات یا ایده‌های بدیع در اختیار سازمان‌ها قرار دهند. بررسی‌ها نشان داده است که اگرچه سازمان‌ها برای این منظور مشوق‌هایی نیز قرار داده‌اند؛ اما کارکنان، با انگیزه‌های مختلف، هنوز ترجیح می‌دهند ایده‌های خود را مطرح نکرده و سکوت اختیار کنند (پیران‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۶، ۱۴۸). این رفتار که به سکوت سازمانی شناخته شده است ممکن است به دلیل ترس از عکس‌العمل منفی مدیران سازمان یا به خطر افتادن ادراک مدیران از آنان رخ دهد که می‌تواند پیامدهای منفی بسیاری از جمله کاهش کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، ناتوانی سازمان در شناسایی و اصلاح اشتباهات به دلیل عدم دریافت بازخورد، واکنش نامطلوب کارکنان شامل احساس قدرناشناسی، ترس، بدبینی، عدم تأثیرگذاری و سرخوردگی و درنهایت بی‌تفاوتی، کاهش عملکرد، نارضایتی، کاهش مشارکت دانشی، کاهش عملکرد مالی و از دست دادن مشتریان در سازمان منجر شود (زارع متین و همکاران، ۱۳۹۰، ۹۷-۹۸؛ پیران و همکاران، ۱۳۹۶، ۱۵۸). با توجه به این مهم، وجود سازمان‌هایی که در فرهنگ سازمانی آن به نقش افکار و ایده‌های اعضا اهمیت دهد و اجازه‌ی ابراز عقاید و ایده‌های نو را متناسب با پیشرفت‌های نوین عصر اطلاعات به کارکنان بدهد، نیازمند رهبرانی است که پیشرو این فرایند باشند (اردلان و همکاران ۱۳۹۴، ۱)؛ بنابراین، سبک رهبری، حیاتی‌ترین عامل در بروز آوای سازمانی است

لی و سان^۱، ۲۰۱۵، ۱۷۳). زمانی که پیروان می‌بینند رهبران‌شان پذیرای ایده‌ها و نظرات آن‌ها هستند تمایل بیشتری به بروز آوای سازمانی دارند. به بیان دیگر، اگر کارمندان دریابند که بیان ایده‌ها و نظر برای آن‌ها در دسر و مجازاتی به همراه نخواهد داشت، نظرات خود را بیان می‌کنند (والومبوا و همکاران^۲، ۲۰۱۲، ۹۵۵). علی‌رغم اهمیتی که نظام پیشنهادها در سازمان‌ها دارد، کارکنان در سازمان اغلب به دلیل ترس از انتقام و توبیخ، جرات بروز عقاید مخالف خود را در مقابل رهبری سازمان ندارند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴، ۸). در این میان، رهبری و فضای سازمانی اخلاق مدار با ایجاد یک جوّ حمایتی نه تنها موجب کاهش استرس و تعارض در سازمان می‌شوند بلکه خودکارآمدی افراد را نیز افزایش می‌دهند (لوتانس و همکاران^۳، ۲۰۰۶، ۸۸). در این شرایط، مدیران با آگاهی از ظرفیت‌ها و نقاط مثبت و منفی خود و پیروان خود و اعتماد به آن‌ها، به مدیریت کارکنان می‌پردازند و با حمایت از ایده‌های آن‌ها مسیر ارتقاء کارکنان و سازمان را تسهیل می‌کنند. در پژوهش‌های متعددی به بررسی سبک رهبری اخلاق مدار و فضای سازمانی اخلاقی بر ایجاد سکوت سازمانی یا بروز آوای سازمانی پرداخته شده است. با این وجود، به دلیل پراکنده بودن پژوهش‌ها و فقدان اعتبار علمی در برخی پژوهش‌ها، یکدست نبودن شیوه و رویکرد کارهای پژوهشی، تعمیم ناپذیری در برخی پژوهش‌ها، امکان نداشتن مقایسه‌ی نتایج به دلیل تفاوت در رفتارها، ابزارهای اندازه‌گیری، روش‌ها و موقعیت‌های پژوهشی و همچنین امکان نداشتن قضاوت در مورد کفایت و اعتبار پژوهش به دلیل گزارش نادرست، نمی‌توان حکم یکسانی در رابطه با فرضیه‌ی تأثیر سبک رهبری اخلاق مدار و فضای سازمانی اخلاق مدار بر بروز و ظهور سکوت یا آوای سازمانی صادر کرد؛ لذا پژوهش حاضر با هدف فراتحلیل پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه‌ی تأثیر سبک رهبری اخلاق مدار و فضای سازمانی اخلاق مدار بر بروز سکوت یا آوای سازمانی صورت گرفته است که به این منظور، اندازه‌ی اثر^۴ هر یک از پژوهش‌ها شناسایی و در نهایت اندازه‌ی اثر کل پژوهش‌ها محاسبه شده است. به‌طور کلی پژوهش حاضر در پی آن است تا از این طریق ضعف سایر پژوهش‌ها در این حوزه را پوشش داده تا یک نتیجه‌گیری کلی از تحقیقات صورت گرفته ارائه دهد. درک

¹ Li & Sun

² Walumbwa et al

³ Luthans et al

⁴ Effect Size

- روشن از تأثیر فضای سازمانی و رهبری اخلاق‌مدار بر رفتارهای سکوت و آوای کارکنان در هر سازمانی می‌تواند به سازمان برای تحریک آوای سازمانی و شکست سکوت سازمانی کمک کند و سازمان را از مزایای بی‌شمار مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی یاری رساند؛ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پاسخ به سه سؤال پژوهشی زیر انجام گرفته است
- رابطه‌ی بین سبک رهبری اخلاق‌مدار و فضای سازمانی اخلاق‌مدار با بروز سکوت سازمانی در سازمان‌های آموزشی با استفاده از فراتحلیل چیست؟
 - اندازه‌ی اثر هر یک از روابط شناسایی شده چقدر است؟
 - کدام‌یک از دو سبک رهبری اخلاق‌مدار و فضای سازمانی اخلاق‌مدار تأثیر بیشتری بر کاهش سکوت سازمانی در سازمان‌های آموزشی خواهند داشت؟

مبانی نظری

در این بخش از پژوهش به تعریف متغیرهای موردبررسی شامل سکوت و آوای سازمانی، رهبری اخلاق‌مدار و فضای سازمانی اخلاق‌مدار پرداخته شده است.

سکوت سازمانی

مفهوم سکوت سازمانی اولین بار در دهه‌ی ۸۰ میلادی در قالب نظریه‌های عدالت اداری و بر اثر رسوایی‌های اخلاقی و اداری آن دوره مطرح شد (جعفری هرنندی و نجفی، ۱۳۹۶، ۶۴). سکوت سازمانی، نوعی اقدام آگاهانه است که کارکنان انتخاب می‌کنند و اطلاعات، باورها، افکار، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کار یا بهبود محیط کاری خود را به اشتراک نگذارند. سکوت سازمانی پدیده‌ای جمعی است که در آن، کارکنان از ارائه‌ی اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه‌ی کاری خودداری می‌کنند (موریسون و میلیکن^۱، ۲۰۰۰، ۷۰۸). هرچند سکوت سازمانی رفتاری اختیاری و آگاهانه است اما ممکن است با انگیزه‌های مختلف صورت گرفته و تفسیرهای متفاوتی داشته باشد. در یک طبقه‌بندی، سکوت ممکن است به صورت سکوت مطیع^۲ و سکوت خاموش^۳ بروز پیدا کند. سکوت خاموش یعنی عدم مشارکت عمدی، امتناع و خودداری از ارائه‌ی ایده‌ها به دلیل ترس از بازخوردهای

¹ Morrison & Milliken

² Acquiescence Silence

³ Quiescence Silence

منفی مدیران و همکاران و به منظور حراست از خود است چراکه صحبت کردن در این حالت اساساً امری ناپسند و نامطبوع است. در مقابل، سکوت مطیع امتناع و خودداری کارکنان از ارائه‌ی ایده‌ها بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی، تعریف شده است (زهیر و اردوگان^۱، ۲۰۱۱). در طبقه‌بندی دیگری انواع سکوت کارکنان را به سکوت تدافعی^۲، سکوت مطیع^۳ و سکوت نوع‌دوستانه^۴ تقسیم کرده‌اند (داین و همکاران^۵، ۲۰۰۳). سکوت تدافعی به صورت انفعالی و با انگیزه‌های خود حمایتی یا ترس، سکوت مطیع با هدف کناره‌گیرانه و تسلیم در برابر شرایط و درنهایت، سکوت نوع‌دوستانه با هدف دیگرخواهانه تشریک‌مساعی توسط کارکنان بروز پیدا می‌کند (فرهادی و همکاران، ۱۳۹۴، ۵). علی‌رغم این واقعیت که از نظر رفتاری، سکوت در سازمان نقطه‌ی مقابل صحبت کردن و نظر دادن است اما انگیزه‌ها، اهداف و بسترهای بروز این دو رفتار ممکن است متفاوت باشد (برینزفیلد و همکاران^۶، ۲۰۰۹، ۹). در اسلام، از یک سو به سکوت و کم سخن گفتن توصیه شده و از سوی دیگر امر به معروف و احساس مسئولیت در مقابل خطاهای دیگران سفارش شده است. بر این اساس، دانستن موقعیت سخن گفتن یا سکوت از اهمیت بالایی برخوردار است (منطقی و شریفی، ۱۳۹۷، ۴۲). در مطالعات سازمانی، ایجاد فضای سکوت در سازمان‌ها می‌تواند منجر به پدیده‌ها و رفتارهای نامطلوب سازمانی شود (رحیمی و مظاهری راد، ۱۳۹۶، ۱۷۰). اظهار نظر در مورد موضوعات مهم، نگرانی‌ها، فرصت‌ها و امکانات در سازمان می‌تواند پیامدهای نامطلوب رفتاری کارکنان را کاهش دهد. افرادی که نتوانند ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را بیان کنند و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده، نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد و این عوامل درنهایت به ترک شغل آن‌ها منجر می‌شود (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴، ۶). سایر پیامدهایی که به عنوان پیامدهای اصلی سکوت سازمانی شناخته شده است عبارت‌اند از: کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی و محدود شدن فرایندهای تغییر سازمانی (زارع متین و همکاران، ۱۳۹۰؛ افخمی اردکانی و خلیلی، ۱۳۹۱؛ ساکی و دیگران،

¹ Zehir and Erdogan

² Defensive

³ Acquiescent

⁴ Prosocial

⁵ Dyne *et al*

⁶ Brinsfield *et al*

۱۳۹۴؛ فرهادی و همکاران، ۱۳۹۴؛ زهیر و اردوگان، ۲۰۱۱ و ژو و همکاران، ۲۰۱۵). ناتوانی سازمان در شناسایی و اصلاح اشتباهات و خطاها (زارع متین و همکاران، ۱۳۹۰)، واکنش‌های نامطلوب کارکنان شامل احساس عدم قدرشناسی، کاهش اعتماد به نفس کارکنان، ناهماهنگی شناختی و نارضایتی کارکنان، کاهش شور و اشتیاق کار، کاهش توسعه حرفه‌ای، کاهش وفاداری و تعهد عاطفی کارکنان، بی‌تفاوتی کارکنان، کاهش مشارکت دانشی، کاهش عملکرد مالی و از دست دادن مشتریان باشد (زارع متین و همکاران، ۱۳۹۰؛ پیران و همکاران، ۱۳۹۶؛ موریسون و میلیکن، ۲۰۱۱ و سهیتگلو^۱، ۲۰۱۴).

رهبری اخلاق‌مدار

رهبری فرآیند تأثیر اجتماعی است که در آن، یک نفر اعضای گروه یا سازمانی را برای دستیابی به اهداف تحت تأثیر قرار دهد؛ بنابراین، وظیفه‌ی اصلی یک رهبر آن است که سازمان خود را با ارزش‌ها و ایجاد یک هویت سازمانی مشخص و مجزا و تشدید احساس مشترک و درونی نسبت به اهداف سازمانی برانگیزد (پودولنی و همکاران^۲، ۲۰۰۵، ۳). بررسی ویژگی‌های یک رهبر خوب همواره یکی از مباحث اصلی رفتار سازمانی بوده است. محققان در تعریف خود از رهبر خوب به شاخص‌هایی مانند شخصیت، صداقت، درستی، نوع دوستی، قابل اعتماد بودن و عدالت اشاره کرده‌اند (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵، ۶۶). همچنین، سبک‌های رهبری متعددی برای تبیین ویژگی‌های رهبری ارائه شده است. یکی از ویژگی‌های مهم رهبران خوب که همواره مورد توجه بوده است، رهبری بر مبنای اخلاق‌مداری است. اگرچه در برخی سبک‌های مدیریت مانند سبک رهبری تحول‌آفرین، بر ویژگی اخلاق‌مداری رهبر تأکید شده است اما در سبک رهبری اخلاق‌مدار، به‌طور ویژه، به توسعه‌ی این خصلت مثبت در رهبران پرداخته شده است (هوگ و هارتوگ^۳، ۲۰۰۸، ۳۰۱). در پژوهش‌های مدیریت، تعاریف مختلفی از سبک رهبری اخلاق‌مدار ارائه شده است. رهبری اخلاق‌مدار را مجموعه‌ای از باورهای پذیرفته شده و قضاوت‌های صحیح می‌دانند که جایگزین منفعت‌طلبی شخصی در رفتار با کارکنان است (راسبولت و همکاران^۴، ۱۹۸۸، ۶۰۲). در تعریف دیگری آمده است که

¹ Schitoglu

² Podolny *et al*

³ Hoogh & Hartog

⁴ Rusbult *et al*

رهبران اخلاق مدار در هدایت پیروان به صورت اخلاقی عمل می‌کنند؛ اخلاق نیز ارزش‌های پذیرفته‌شده توسط رهبر تعریف شده است (استارت^۱، ۱۹۹۱، ۱۰۴). رهبری اخلاق مدار قادر است اعضای سازمان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت و رهبری کند که به سود سازمان، اعضای آن، سهامداران و جامعه باشد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۷۰). رهبران اخلاق مدار به کرامت و ارزش‌های انسانی کارکنان سازمان ارج نهاده و با آن‌ها به‌عنوان وسیله و ابزاری در راستای نیل به اهداف سازمان رفتار نمی‌کنند. آن‌ها با نشان دادن علاقه‌ی واقعی به رفاه، آسایش و توسعه‌ی کارکنان و دادن فرصت ابراز عقیده، حس اعتماد را در کارکنان به وجود آورده و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت می‌دهند (مهاجران و دیوبند، ۱۳۹۶ الف، ۷۵). از منظر یادگیری اجتماعی، رهبری اخلاقی شامل ویژگی‌هایی از قبیل اقدام بر اساس عدالت یا انصاف، اجازه‌ی اظهارنظر به پیروان و تشویق رفتارهای اخلاقی دانسته شده و بازنمایی رفتار مناسب به لحاظ هنجاری در اعمال شخصی و روابط میان فردی و ترغیب چنین رفتارهایی در پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری تعریف شده است (براون و همکاران^۲، ۲۰۰۵، ۱۲۱)؛ بنابراین، رهبران اخلاق مدار از این طریق، نه تنها احساس مهم بودن و ارزشمند بودن را به کارکنان القا می‌کنند؛ بلکه با ایجاد جوّ حمایتی از کارکنان خود، زمینه را برای شکست سکوت سازمانی و بروز آوای سازمانی هموار می‌سازند. رهبری اخلاق مدار در نظریه‌های رهبری اسلامی مفهومی است که بر مبنای تعریف صحیح از اخلاق شکل پیدا می‌کند. بر این اساس، رهبری اخلاق مدار فرآیندی است که بر اساس آن مدیر با نگاهی خیراندیشانه، خوش‌بینانه و مثبت به تمامی ذیحقان، به شناسایی و رتبه‌بندی حقوق تمامی آنان می‌پردازد و با استفاده از رویکرد ارتباطی قاطعانه، تمامی وظایف رایج مدیریت را با رعایت اصل حق تقدم تزکیه، تعلیم و تربیت و شمول بر خویش، پیش و بیش از دیگران و بر اساس سند جامع اخلاقی به اجرا درمی‌آورد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۷۲). امروزه، رهبری اخلاقی در حال تبدیل‌شدن به مهم‌ترین ابزاری است که رهبران می‌توانند به‌وسیله‌ی آن بر افراد در سازمان و عملکرد سازمانی آن‌ها تأثیر داشته باشند. ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاق مدار از آنجا ناشی می‌شود که در تحقیقات به‌عمل آمده، پیامدهای مثبت رهبری اخلاق مدار برای سازمان‌ها ثابت شده است. مقتضای این نوع از رهبری

¹ Starrat

² Brown et al

توسعه‌ی استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و نیز اجرای مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است تا رهبران از طریق رفتار اخلاقی اعتماد و وفاداری پیروانشان را به دست آورند (ایلماز^۱، ۲۰۱۰، ۳۹۵۰). رفتارهای رهبران اخلاق‌مدار، نقشی مهمی در رفتارهای کارکنان ایفا می‌کند (والومیوا و همکاران، ۲۰۱۱، ۲۰۴). رهبران اخلاق‌مدار در سازمان می‌توانند الگوی رفتاری مناسب برای ارتقای نگرش‌ها و رفتارهای مؤثر کارکنان مانند صداقت، نوع‌دوستی، خیرخواهی و انصاف برای کارکنان و پیشگیری از رفتارهای انحرافی و ضد تولید کارکنان بوده و اعتماد کارکنان را به اهداف سازمان جلب کنند (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۰۹-۱۰۸). رهبری اخلاق‌مدار بر اساس پنج اصل احترام به دیگران^۲ خدمت به دیگران^۳ عدالت برای دیگران^۴ صداقت نسبت به دیگران^۵ ساختن جامعه با دیگران^۶ تعریف می‌شود (دوبرین^۷، ۲۰۱۰ و نورثوث^۸، ۲۰۱۳). همچنین، در توصیف ویژگی‌های رهبران اخلاق‌مدار به هشت ویژگی زیر به صورت خاص اشاره شده است (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۶، ۸-۹؛ مهاجران و دیوبند ۱۳۹۶ ب، ۱۳۸)

مردم‌مداری^۹: از شاخص‌های این ویژگی، حمایت، دلسوزی و احترام به زیردستان و تلاش برای حل نیازهای آن‌ها از طریق ترجیح منافع جمعی و منافع همکاران بر منافع شخصی خود است.

انصاف^{۱۰}: از شاخص‌های رهبری اخلاق‌مدار صداقت، عدالت و نوع‌دوستی است. بر این اساس، رهبران اخلاق‌مدار انتخابات منصفانه و ضابطه‌مندی را شکل داده و در مسئولیت‌های سازمانی خود تبعیض روا نداشته و همواره منصفانه رفتار می‌کند.

تسهیم قدرت^{۱۱}: نظرخواهی از کارکنان و مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌ها، از ویژگی‌های دیگر رهبران اخلاقی است.

¹ Yilmaz

² Respect For Others

³ Service To Others

⁴ Justice For Others

⁵ Honesty Toward Others

⁶ Building Community With Others

⁷ DuBrien

⁸ Northouse

⁹ People Orientation

¹⁰ Fairness

¹¹ Power Sharing

نگرانی برای پایداری^۱: رهبران اخلاق مدار خود را در قبال ارتقای منافع ذینفعان مسئول می‌دانند و نگران آثار رفتار خود بر محیط اطراف از جمله افراد، جامعه و محیط‌زیست هستند. پرهیز از عصبیت^۲: رهبران اخلاق مدار از رفتارهای تکانشی و تندخویی به‌دور بوده و الگوهای برای ایجاد و حفظ روابط مثبت با زیردستان هستند. هدایت اخلاقی^۳: رهبران اخلاق مدار استانداردها، دستورالعمل‌ها و کدهای اخلاقی که در سازمان وجود دارد را به‌روشنی به زیردستان منتقل کرده و آن‌ها را در تعیین اولویت‌ها و معضلات اخلاقی - که ممکن است تجربه کنند - هدایت می‌کنند. وضوح نقش^۴: رهبران اخلاق مدار مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی را روشن می‌سازند به‌گونه‌ای که زیردستان می‌دانند از آن‌ها چه انتظاری می‌رود و عملکردشان چگونه ارزیابی می‌شود. صداقت^۵: رهبران اخلاق مدار افراد قابل اعتماد هستند که همواره به وعده‌های خود عمل کرده و به افرادی پیش‌بینی‌پذیر هستند.

فضای سازمانی اخلاق مدار

مفهوم جو یا فضای سازمانی اخلاق مدار برای اولین بار در سال ۱۹۸۷ به‌عنوان ادراک مشترک از چگونگی مدیریت و حل مسائل اخلاقی و آنچه از نظر اخلاقی رفتار درست است تعریف شده است (ینر و همکاران^۶، ۲۰۱۲، ۷۲۵). جو اخلاق مدار سازمانی به‌عنوان بخشی از شخصیت سازمان، نمایانگر ارزش‌های اخلاقی آن سازمان است (حسینیان و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۰۷). جو اخلاق مدار یک سازمان، مجموعه‌ای مشترک از ادراکات درباره رفتارهای صحیح و نحوه پردازش موضوعات اخلاقی است و فرآیندها، سیاست‌ها و فعالیت‌های سازمانی که پیامد اخلاقی دارند را منعکس می‌سازد (خنیفیر و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۲-۱۳). در تعریفی دیگر، جو اخلاق مدار سازمان، نشان‌دهنده‌ی ارزش‌های اخلاقی و انتظارات رفتاری و نشانگر تأثیر اخلاقیات بر تصمیمات اعضای سازمان بوده و به معنی وجود گزینه‌های اخلاقی جهت انتخاب

¹. Concern For Sustainability

². Neuroticism

³. Ethical Guidance

⁴. Role Clarification

⁵. Integrity

⁶ Yener *et al*

و عمل کارکنان است (رحیم‌نیا و نیکخواه فرخانی، ۱۳۹۰، ۸۶). جوّ اخلاق‌مدار، ادراک رسمی و غیررسمی کارکنان از اخلاقی بودن (درست یا غلط بودن) فرآیندها، فعالیت‌ها و سیاست‌های سازمانی است (اونسر و موگ^۱، ۲۰۱۲، ۷۱۸). جوّ اخلاق‌مدار، عبارت است از درک صحیح از رفتارهای درست در سازمان و هدایت کارکنان سازمان در جهت بهبود فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان (وانگ و هسیه^۲، ۲۰۱۳، ۷۸۶). پژوهشگران معتقدند جوّ و فرهنگ سازمانی که به کارکنان اجازه ابراز عقیده می‌دهند از نظر کارکنان مثبت تلقی شده و باعث می‌شود کارکنان احساس ارزشمندی و عزت‌نفس پیدا کرده و اعتماد آن‌ها به سازمان افزایش یابد. جوّ اخلاق‌مدار، با ارائه‌ی استانداردها، کدها و معیارهای اخلاقی رفتاری موردقبول یا غیرقابل‌قبول در سازمان را برای کارکنان مشخص کرده و از این طریق کارکنان را از اقدام به رفتارهای غیراخلاقی باز می‌دارد و کارکنان را تشویق می‌کند تا مطابق استانداردهای اخلاقی رفتار کنند (قدیری و همکاران، ۱۳۹۲، ۷۵). جوّ اخلاق‌مدار در سازمان موجب پیامدهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، درگیری شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. (نجفی و همکاران، ۱۳۸۹) بهبود این فضا در سازمان سبب به وجود آمدن فرصتی در جهت توسعه‌ی سازمانی شده و تعهد کاری کارکنان و تقویت عملکرد آنان را در پی خواهد داشت. همچنین، جوّ اخلاق‌مدار سازمان با شاخص‌هایی مانند صداقت، شفافیت استانداردها، مسئولیت‌ها، انعطاف‌پذیری، پاداش‌ها و تعهد گروهی، محیط کار را برای کارکنان به یک محیط نشاط‌آور تبدیل کرده و با کاهش بی‌اعتمادی به سازمان افراد را نسبت به شغل، راضی و نسبت به سازمان، متعهد می‌سازد. ویکتور و کولن^۳ (۱۹۹۸) چهار نوع جوّ اخلاقی را برای سازمان ترسیم کرده‌اند. جوّ مراقبتی که در آن افراد بیشتر به منفعت جمعی تأکید و افراد سعی می‌کنند به بهترین وجه خدمات رساندن به ذی‌نفعان سازمان، خدمت‌رسانی کنند. در جوّ حرفه‌ای کارکنان خود را مقید به قوانین و استانداردهای حرفه‌ای که توسط مراجع ملی و بین‌المللی تعیین شده است می‌دانند. جوّ قانونی تعهد افراد به سیاست‌های شرکت و قوانین و رویه‌هایی که توسط سازمان (در سطح محلی) تعیین می‌شوند. درنهایت، جوّ ابزاری توجه به نیازها و ترجیح دادن مالکیت شخصی، سازمان یا سیستم اجتماعی بزرگ‌تر تعریف می‌شود که تحت تأثیر منافع

¹ Oncer & Muge

² Wang & Hsieh

³ Victor & Cullen

شخص، سازمان و یا افزایش اثربخشی برای سازمان است (ویکتور و کولن^۱، ۱۹۸۸، ۱۰۳-۱۰۴). در تقسیم‌بندی دیگری جوّ اخلاقی سازمان را به سه نوع خودخواهانه^۲، دلسوزانه^۳ و نظام‌مند^۴ تقسیم کرده‌اند. در فضای خودخواهانه بایدها و نبایدها و توجیه‌های اخلاقی در هنگام تصمیم‌گیری، بر اساس علایق و منافع سازمان تعیین می‌شود. در جوّ دلسوزانه هدف، حمایت از خواسته‌های ذینفعان مختلف سازمان و حداکثر سازی سود تمامی آن‌هاست. در جوّ نظام‌مند نیز هنجارهای سازمان از قوانین ساختارمند مستقل از پیامدهای محیطی تبعیت می‌کنند. در این جوّ، در دوره‌های اخلاقی سازمان، از قوانین و آیین‌نامه‌های سازمان تبعیت می‌شود (شپکر^۵، ۲۰۱۱، ۴۱).

روش‌شناسی

انباشت دانش به مدد فناوری، بحرانی را به شکل حجم زیاد و پراکندگی بیش‌ازحد انتشارات علمی در یک موضوع خاص ایجاد کرده است. این در حالی است که هدف از پژوهش علمی حصول به دانش عینی و نتایج کاربردی از خلال همه‌ی این پژوهش‌هاست. این بحران موجب دشواری یافتن دانش عینی و کاربردی از میان انبوه اطلاعات پژوهشی می‌شود. هنگامی که قابلیت ترکیب داده‌ها با روش‌های آماری وجود داشته باشد، بعد از مرور نظام‌مندی^۶، می‌توان از فراتحلیل^۷ کمی برای ادغام نتایج پژوهش‌ها استفاده کرد؛ لذا، در پژوهش حاضر از فراتحلیل کمی استفاده شده است. فراتحلیل فرآیند ترکیب آماری نتایج پژوهش‌های مستقل و جداگانه، برای رسیدن به نتایج کلی درباره آنچه پیشینه پژوهش نشان می‌دهد است. فراتحلیل عبارت است از ترکیب داده‌ها و نتایج به‌دست‌آمده از یک مرور سیستماتیک با بهره‌گیری از روش‌های آماری با هدف دست یافتن به یک تخمین واحد برای حل مشکل یا سؤال موردنظر (نیازی و همکاران، ۱۳۹۵، ۵۲)؛ بنابراین، هدف فراتحلیل که به‌عنوان روشی معتبر در حوزه‌ی مطالعاتی عصر نوین شناخته شده است دستیابی به‌اندازه‌ی اثر است. شاخص اندازه‌ی اثر به‌نوعی، نسبت آزمون معنی‌داری به حجم نمونه هست و از طریق محاسبه‌ی اندازه اثر، محقق درمی‌یابد که

¹ Victor & Cullen

² Egoistic Climate

³ Benevolent

⁴ Principled

⁵ Schwepker

⁶ Systematic Review

⁷ Meta Analysis

متغیرهای مستقل (در اینجا سبک رهبری اخلاق‌مدار و فضای سازمانی اخلاق‌مدار) تا چه اندازه بر متغیر وابسته (در اینجا سکوت و آوای سازمانی) اثر گذاشته است. در این پژوهش برای تحلیل اطلاعات از شاخص r که در آن اندازه‌ی اثرهای بین ۰,۱ تا ۰,۳ کوچک، ۰,۳ تا ۰,۵ متوسط، بالاتر از ۰,۵ بزرگ، تفسیر می‌شوند، استفاده شده است. روش فراتحلیل دارای ۵ مرحله به صورت زیر است

۱. تنظیم سؤال
۲. مرور نظام‌مند ادبیات
۳. انتخاب تحقیقات واجد شرایط
۴. استخراج داده‌ها و ارزیابی کیفیت و اعتبار آن
۵. ترکیب، تعبیر و تفسیر گزارش است. (نیازی و همکاران، ۱۳۹۵، ۵۶)

نتایج

پس از تنظیم سؤال پژوهش و در گام مرور نظام‌مند، تمامی پژوهش‌های معتبر منتشرشده‌ی ۱۰ سال اخیر مرتبط با رابطه‌ی بین سبک رهبری اخلاقی و جوّ یا فضای سازمانی اخلاقی با سکوت سازمانی که در پایگاه‌های اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۱، پایگاه مجلات تخصصی نورمگز^۲، بانک اطلاعات نشریات کشور^۳ و پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران^۴ ثبت شده، استخراج شده است. در ادامه، از میان مقاله‌های معتبر علمی پژوهشی مورد تأیید وزارت‌ها و یا دارای نمایه در پایگاه استنادی علوم جهان اسلام^۵ انتخاب شده است. همچنین تمامی پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکتری و مقالات مرتبط با موضوع، ردیابی شدند و تنها پژوهش‌های دارای ویژگی‌های زیر در استخراج اطلاعات استفاده شده‌اند

- ۱- پژوهش‌هایی که موضوع بررسی آن‌ها، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری اخلاقی و جوّ سازمانی اخلاقی با سکوت سازمانی باشند.
- ۲- پژوهش‌ها به صورت همبستگی انجام شده، دارای ضریب همبستگی (اسپیرمن و پیرسون) بوده و داده‌های کافی جهت محاسبه اندازه اثر را دارا باشند.

1. Sid

2. Noormags

3. Magiran

4. Irandoc

5. Isc

- ۳- پژوهش‌هایی که به صورت کامل چاپ شده باشند و فایل آن‌ها در دسترس باشد.
- ۴- تحقیق‌هایی که از نظر روش‌شناسی، کمی، دارای فرضیه‌های آماری، روش تحقیق، روش نمونه‌گیری، ابزار اندازه‌گیری، روش ارزیابی پایایی و روایی باشند.
- ۵- مورد مطالعه‌ی آن سازمان‌های آموزشی شامل مدارس و مؤسسات آموزش عالی یا دانشگاه‌ها باشد.

پس از جستجوی انجام‌شده و حذف موارد تکراری (مواردی که به دو صورت مقاله و پایان‌نامه گزارش شده بود) ۱۱ سند پژوهشی متناسب با ملاک‌های فراتحلیل کمی انتخاب‌شده که ۷ مورد آن به بررسی تأثیر سبک رهبری اخلاق‌مدار بر سکوت سازمانی (جدول ۱) و ۴ مورد آن به بررسی تأثیر فضای سازمانی اخلاق‌مدار بر سکوت سازمانی (جدول ۴) اختصاص دارد. در جدول ۲ خلاصه وضعیت آماری پژوهش‌های منتخب در حوزه‌ی سبک رهبری اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی بر اساس حجم نمونه، روش تحقیق، ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مکان پژوهش و حوزه‌ی تحقیقاتی پژوهشگر و در جدول ۳ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه‌ی موردپژوهش و نوع پژوهش برای این مطالعات ذکر شده است.

جدول ۱) پژوهش‌های منتخب حوزه سبک رهبری اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی

| کد | عنوان مقاله | نویسنده (سال) |
|----|--|----------------------------|
| ۱ | الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک‌شده و سکوت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه ارومیه | مهاجران و دیوبند (۱۳۹۶) |
| ۲ | بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آن‌ها | دوستار و همکاران (۱۳۹۵) |
| ۳ | بررسی رابطه میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در میان مدیران مدارس | قدم پور و همکاران (۱۳۹۶) |
| ۴ | نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی بر سکوت سازمانی کارکنان | میرکمالی و همکاران (۱۳۹۶) |
| ۵ | اثر ساختاری رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای جو سکوت | علیجانی و طالع‌پسند (۱۳۹۵) |
| ۶ | بررسی نقش رهبری اخلاقی در پیش‌بینی رفتار شغلی و شکستن سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل | خالق‌خواه و همکاران (۱۳۹۶) |
| ۷ | بررسی نقش سبک رهبری اخلاقی در تبیین سکوت سازمانی و خلاقیت کارکنان با آزمون نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک‌شده در میان کارکنان دانشگاه ارومیه | دیوبند (۱۳۹۵) |

جدول ۲) خلاصه‌ی وضعیت آماری پژوهش‌های منتخب سبک رهبری اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی

| کد | حجم جامعه | حجم نمونه | روش تحقیق | ابزار جمع‌آوری داده | مکان پژوهش |
|----|-----------|-----------|-----------|---------------------|------------|
| ۱ | ۶۰۰ | ۲۳۵ | کمی | پرسشنامه | ارومیه |
| ۲ | ۷۷۲ | ۲۵۷ | کمی | پرسشنامه | گیلان |
| ۳ | ۳۶۴ | ۱۸۷ | کمی | پرسشنامه | خرم‌آباد |
| ۴ | ۱۴۱۹ | ۳۰۲ | کمی | پرسشنامه | تهران |
| ۵ | ۶۵۰ | ۱۷۱ | کمی | پرسشنامه | مشهد |
| ۶ | ۲۹۵ | ۱۷۶ | کمی | پرسشنامه | اردبیل |
| ۷ | ۶۰۰ | ۲۳۵ | کمی | پرسشنامه | ارومیه |

جدول ۳) خلاصه‌ی وضعیت جامعه‌ی آماری و نوع پژوهش پژوهش‌های منتخب سبک رهبری اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی

| جنسیت جامعه | | فراوانی/درصد | | جامعه آماری | | فراوانی/درصد | | نوع پژوهش | |
|-------------|--|--------------|-----|-------------|--|--------------|------|------------|--|
| فقط مرد | | ۰ | ۰ | دانشگاه | | ۵ | ۶۲,۵ | مقاله | |
| فقط زن | | ۰ | ۰ | مدارس | | ۲ | ۲۵ | پایان‌نامه | |
| زن و مرد | | ۷ | ۱۰۰ | مجموع | | ۸ | ۱۰۰ | مجموع | |
| مجموع | | ۷ | ۱۰۰ | مجموع | | ۸ | ۱۰۰ | مجموع | |

در جدول ۴ پژوهش‌های منتخب در حوزه‌ی فضای سازمانی اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی آورده شده است.

جدول ۴) پژوهش‌های منتخب حوزه‌ی فضای سازمانی اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی

| کد | عنوان مقاله | نویسنده (سال) |
|----|--|-----------------------------|
| ۱ | رابطه جو اخلاقی با سکوت سازمانی اعضای هیئت‌علمی | آزادمهر و ناستی‌زایی (۱۳۹۵) |
| ۲ | تحلیل رابطه جو اخلاقی سازمان، هویت‌سازمانی و سکوت سازمانی | قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴) |
| ۳ | نقش میانجی جو اخلاقی سازمان در رابطه بین عدالت سازمانی با سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی معلمان | حسینیان و همکاران (۱۳۹۷) |
| ۴ | نقش میانجی جو اخلاق سازمانی در رابطه‌ی عدالت سازمانی با سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی در میان معلمان شهرستان آذرشهر | حسینیان (۱۳۹۵) |

در جدول ۵ خلاصه‌ی وضعیت آماری پژوهش‌های منتخب در حوزه‌ی فضای سازمانی اخلاق مدار و سکوت سازمانی بر اساس حجم نمونه، روش تحقیق، ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مکان پژوهش و حوزه‌ی تحقیقاتی و در جدول ۶ ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه‌ی موردپژوهش و نوع پژوهش برای این مطالعات ذکر شده است.

جدول ۵) خلاصه وضعیت آماری پژوهش‌های منتخب فضای سازمانی اخلاق مدار و سکوت سازمانی

| کد | حجم جامعه | حجم نمونه | روش تحقیق | ابزار جمع‌آوری داده | مکان پژوهش |
|----|-----------|-----------|-----------|---------------------|-------------------|
| ۱ | - | ۱۸۳ | کمی | پرسشنامه | سیستان و بلوچستان |
| ۲ | ۴۸۰ | ۲۲۰ | کمی | پرسشنامه | ارومیه |
| ۳ | ۴۸۰ | ۲۲۰ | کمی | پرسشنامه | آذرشهر |
| ۴ | ۴۸۰ | ۲۰۴ | کمی | پرسشنامه | آذرشهر |

جدول ۶) خلاصه‌ی وضعیت جامعه‌ی آماری و نوع پژوهش پژوهش‌های منتخب فضای سازمانی اخلاق مدار و سکوت سازمانی

| فرآوانی/درصد | | نوع پژوهش | فرآوانی/درصد | | جامعه آماری | فرآوانی/درصد | | جنسیت جامعه |
|--------------|---|------------|--------------|---|-------------|--------------|---|-------------|
| ۷۵ | ۳ | مقاله | ۵۰ | ۲ | دانشگاه | ۰ | ۰ | فقط مرد |
| ۲۵ | ۱ | پایان‌نامه | ۵۰ | ۲ | مدارس | ۰ | ۰ | فقط زن |
| | | مجموع | | | مجموع | ۱۰۰ | ۴ | زن و مرد |
| ۱۰۰ | ۴ | | ۱۰۰ | ۴ | | ۱۰۰ | ۴ | مجموع |

پس از یافته‌های توصیفی این تحقیق و به‌منظور پاسخ به سؤالات پژوهشی، اندازه‌ی اثر رابطه‌ی رهبری اخلاق مدار و سکوت سازمانی (جدول ۷) و اندازه‌ی اثر رابطه‌ی فضای سازمانی اخلاق مدار و سکوت سازمانی (جدول ۸) در ادامه آورده شده است.

جدول ۷) اندازه‌ی اثر رابطه سبک رهبری اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی

| فرض ناهمگونی | | شدت اثر | P Value | اندازه اثر | نوع اثر | ضرایب | نویسنده (سال) |
|--------------|-----------|---------------|---------|------------|---------|----------|----------------------------|
| P Value | آزمون (Q) | | | | | | |
| ۰,۰۰۰ | ۲۹,۳۵۱ | متوسط به بالا | ۰,۰۰۰ | **۰,۴۲۷ | تصادفی | *(۰,۲۹۰) | دیوبند (۱۳۹۵) |
| | | | | | | *(۰,۵۱۹) | خالق خواه و همکاران (۱۳۹۶) |
| | | | | | | *(۰,۲۱۸) | علیجانی و طالع‌پسند (۱۳۹۵) |
| | | | | | | *(۰,۵۶۰) | میرکمالی و همکاران (۱۳۹۶) |
| | | | | | | *(۰,۳۹۰) | قدمپور و همکاران (۱۳۹۶) |
| | | | | | | *(۰,۴۹۲) | دوستار و همکاران (۱۳۹۵) |
| | | | | | | *(۰,۴۱۰) | مهاجران و دیوبند (۱۳۹۶) |

*: تمامی ضرایب استخراج شده برای بررسی رابطه‌ی فضای سازمانی اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی منفی بوده است که برای وارد کردن به نرم‌افزار به صورت مثبت لحاظ شده است.

** : با توجه به معکوس بودن رابطه‌ی فضای سازمانی اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی، جهت اثرگذاری نهایی نیز معکوس خواهد بود.

نتایج حاصل از جدول ۷ نشان می‌دهد که متغیر سبک رهبری اخلاق‌مدار در سطح ۰۰۰
 P-Value = ۰/ دارای تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی بوده و توانسته ۰,۴۴۷ درصد از تغییرات
 سکوت سازمانی را تبیین نماید.

جدول ۸) اندازه‌ی اثر رابطه فضای سازمانی اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی

| فرض ناهمگونی | | شدت اثر | P Value | اندازه اثر | نوع اثر | ضرایب | نویسنده (سال) |
|--------------|-----------|---------|---------|------------|---------|----------|-----------------------------|
| P Value | آزمون (Q) | | | | | | |
| ۰,۰۰۰ | ۱۷۸,۵۹۴ | زیاد | ۰,۰۰۰ | **۰,۵۲۲ | تصادفی | *(۰,۳۲۲) | آزادمهر و ناستی‌زایی (۱۳۹۵) |
| | | | | | | *(۰,۱۸۰) | قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴) |
| | | | | | | *(۰,۸۰۰) | حسینی‌یان و همکاران (۱۳۹۷) |
| | | | | | | *(۰,۸۰۰) | حسینیان (۱۳۹۵) |

*: تمامی ضرایب استخراج شده برای بررسی رابطه‌ی سبک رهبری اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی منفی بوده است که برای وارد کردن به نرم‌افزار به صورت مثبت لحاظ شده است.

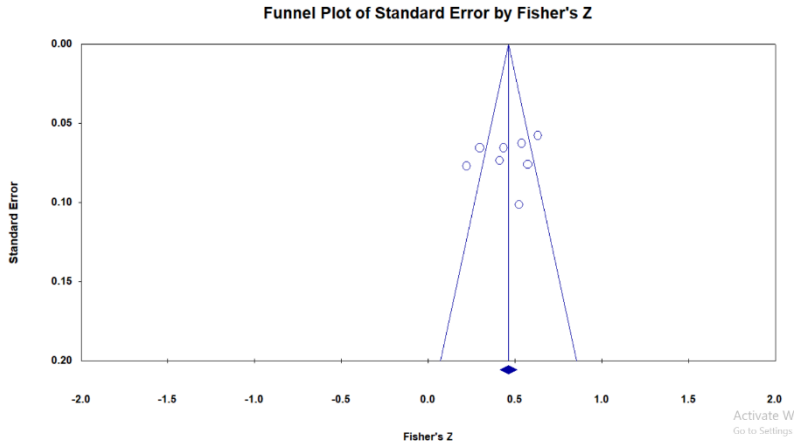
** : با توجه به معکوس بودن رابطه‌ی سبک رهبری اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی، جهت اثرگذاری نهایی نیز معکوس خواهد بود.

نتایج حاصل از جدول ۸ نشان می‌دهد که متغیر فضای سازمانی اخلاق مدار در سطح ۰۰۰/۰ P-Value = ۰/ دارای تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی بوده و توانسته ۰,۵۲۲ درصد از تغییرات سکوت سازمانی را تبیین نماید.

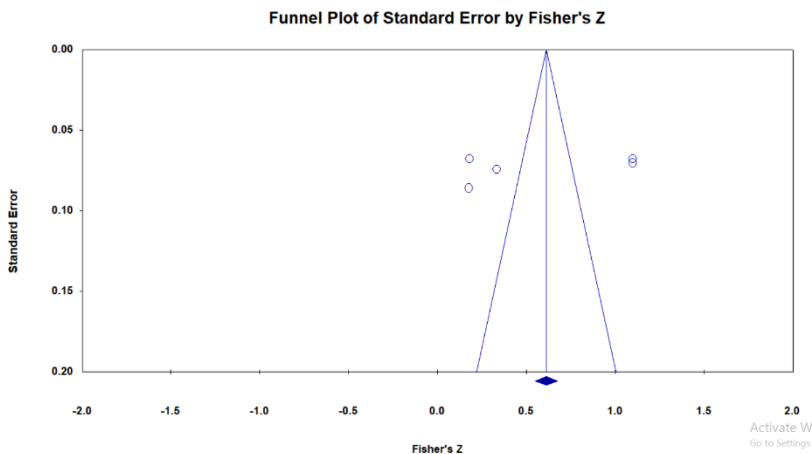
سوگیری (تورش) انتشار^۱: یکی از مفروضات اصلی فراتحلیل، مفروضه خطای انتشار است که ناشی از انتشار پژوهش‌های چاپ‌شده و عدم انتشار پژوهش‌های چاپ‌نشده و انواع خطاها است. از جمله مشکلاتی که موجب مخدوش شدن اعتبار نتایج فراتحلیل می‌شود دسترسی نداشتن محقق به تمام مطالعاتی است که در فاصله‌ی زمانی خاص در موضوع موردبررسی انجام شده‌اند (نیازی و همکاران، ۱۳۹۵، ۲۹۵). زمانی که سوگیری انتشار وجود دارد، نتایج نهایی فراتحلیل تحت اثر قرار گرفته و برآوردهای نهایی حاصل از آن دارای تورش و خطا خواهد بود. معمول‌ترین و ساده‌ترین روش شناسایی تورش انتشار، استفاده از یک نمودار پراکندگی دوبعدی به نام نمودار فانل یا قیفی^۲ است که در آن اثر مداخله برآورد شده از هر مطالعه در مقابل اندازه‌ی نمونه آن مطالعه رسم می‌شود. اگر تورش انتشار وجود نداشته باشد، انتظار این است که نمودار متقارن باشد و مقدار پراکندگی حول اندازه اثر مداخله با افزایش اندازه نمونه کاهش یابد (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۳، ۲۲). نمودار قیفی سوگیری (تورش) انتشار منابع مربوط به بررسی رابطه‌ی سبک رهبری اخلاق مدار و فضای سازمانی اخلاق مدار با سکوت سازمانی به ترتیب در نمودارهای ۱ و ۲ آمده است.

¹ Publication Bias

² Funnel Chart



نمودار ۱) نمودار کیفی سوگیری (تورش) انتشار منابع مربوط به بررسی رابطه‌ی سبک رهبری اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی



نمودار ۲) نمودار کیفی سوگیری (تورش) انتشار منابع مربوط به بررسی رابطه‌ی فضای سازمانی اخلاق‌مدار و سکوت سازمانی

در نمودار کیفی پژوهش حاضر (نمودار ۱ و ۲)، مطالعات دارای خطای استاندارد نسبتاً پایینی هستند و در قسمت بالای قیف جمع شده‌اند که نشان‌دهنده‌ی سوگیری انتشار پایین است، همچنین تجمع برخی مطالعات خارج از نمودار نیز نشان‌دهنده‌ی خطای استاندارد است که از میزان کم بودن خطا، می‌کاهد (زیرا هر فرا تحلیل به دلایل روشی دارای حداقلی از خطای تورش است) که بیانگر عدم دسترسی به برخی از تحقیق‌ها و نتایج آن‌ها و یا انتشار نیافتن بعضی از پژوهش‌ها است.

نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از فراتحلیل حاکی از آن است که اندازه‌ی اثر رابطه‌ی سبک رهبری اخلاق مدار و سکوت سازمانی ۰/۴۲۷ و اندازه‌ی اثر رابطه‌ی فضای سازمانی اخلاق مدار و سکوت سازمانی ۰/۵۲۲ است. به عبارت دیگر، فراتحلیل پژوهش‌های انجام شده در حوزه‌ی سبک رهبری اخلاق مدار و فضای سازمانی اخلاق مدار با سکوت سازمانی در سازمان‌های آموزشی نشان می‌دهد که بهبود جوّ سازمانی اخلاق مدار و سبک رهبری اخلاق مدار باعث افزایش آوای سازمانی و کاهش سکوت سازمانی می‌شود. از سوی دیگر، نتایج حاکی از آن است که تأثیر فضای سازمانی اخلاق مدار بر کاهش سکوت سازمانی از اثر رهبری اخلاق مدار بیشتر است. به عبارت دیگر، اگرچه سبک رهبری اخلاق مدار تأثیر ویژه‌ای بر کاهش سکوت سازمانی دارد؛ اما فضای سازمانی مطلوب به عنوان بافت و زمینه‌ی سازمان، نقش پررنگ‌تری در تبیین این موضوع دارد. گویا، تلاش‌های یک جز از سازمان یعنی مدیر یا رهبر، در بافت فرهنگی سازمان که متشکل از سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای متعدد شامل کارکنان، رهبران، تعاملات، دستورالعمل‌ها و ... است، محقق می‌شود. هنگامی که افراد سازمان به خیرخواهی و انصاف رهبران سازمان اعتماد داشته باشند و جوّ سازمانی را جوّی شفاف، سالم و اخلاق مدار تصور کنند، دیگر به دلیل ترس نظرهای خود را پنهان نمی‌کنند و یا از بیان اشتباهات شخصی خود و دیگران امتناع نمی‌ورزند. وجود فضای سازمانی اخلاق مدار و سبک رهبری اخلاق مدار در سازمان موجب نظرخواهی از کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری خواهد شد که در این وضعیت توانمندی‌های کارکنان رشد یافته و موجب تقویت باور مدیران مبنی بر اینکه کارکنان صلاحیت بررسی مسائل و مشکلات سازمان و ارائه‌ی پیشنهاد را دارند، خواهد شد. این امر به نوبه‌ی خود، منجر به افزایش سرمایه‌گذاری مدیریت سازمان در جهت افزایش توانمندی‌های کارکنان خواهد شد؛ و به تبع آن، فضای اخلاق مدار در سازمان توسعه خواهد یافت. همچنین، هراندازه رهبر به عنوان رهبر اخلاق مدار در میان کارکنان شناخته شود، کارکنان به ارائه نظرهای و پیشنهادهای مفید و خلاقانه با هدف نفع رسانی به سازمان اقدام می‌کنند. این رابطه‌ی مستقیم بین فضای سازمانی و رهبری اخلاق مدار با آوای سازمانی، باعث تشدید افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. در تبیین معنی دار بودن رابطه‌ی بین سبک رهبری اخلاق مدار و

سکوت سازمانی نیز می‌توان از اثر پیگمالیون^۱ یاد کرد. بر طبق این اثر، کارکنان نسبت به سطح انتظارات مدیران خود واکنش‌های مستقیم نشان می‌دهند؛ بنابراین، اگر مدیر افراد را ابزارهای برای منافع شخصی خود نداند و آن‌ها را توانمند و خلاق تصور کند آن‌ها نیز به با ارائه‌ی ایده‌های جدید و خلاقانه به این تصور مدیر قدرت می‌دهند. همچنین اگر رهبران اخلاقی با کارکنان خود با انصاف، عدالت و صداقت برخورد نمایند کارکنان نیز تلاش خواهند کرد تا نسبت به مشکلات و آسیب‌های سازمان بی‌تفاوت نبوده و نسبت به سازمان متعهد باشند. مدیری که هنگام مطرح‌شدن پیشنهادهای سازنده‌ی کارکنان، بازخوردهای مثبت بیشتری به آنان ارائه دهند این امر به نوبه‌ی خود منجر به افزایش پیشنهادهای از طرف کارکنان می‌شود. با توجه به تأثیر فضای سازمانی و سبک رهبری اخلاق‌مدار بر کاهش سکوت سازمانی و با عنایت به منافعی که این کاهش سکوت برای سازمان و فرد دارد، پیشنهادهای زیر در راستای بهبود فضای اخلاقی سازمان به رهبران و مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود

- مدیران و رهبران سازمان با کارکنان خود با احترام دلسوزی برخورد کرده و تلاش مشهودی برای رفع نیازهای شخصی کارکنان خود انجام دهند.
- رهبران و مدیران سعی کنند در فعالیت‌ها و مسئولیت‌های سازمانی خود تبعیض روا نداشته و همواره عادلانه رفتار کنند.
- رهبران و مدیران از کارکنان نظرخواهی کرده و آنان در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت دهند.
- رهبران و مدیران در فراینده و وظایف مدیریتی خود به منافع تمامی ذینفعان و ذیحقان سازمان از جمله جامعه و محیط‌زیست توجه داشته باشند.
- رهبران و مدیران از رفتارهای تکانشی و تندخویی به دور بوده و الگوهای برای ایجاد و حفظ روابط مثبت با زیردستان باشند.
- رهبران و مدیران، استانداردها، دستورالعمل‌ها و کدهای اخلاقی را بر اساس ارزش‌های تمامی ذینفعان و ذیحقان تدوین کرده و آن‌ها را به روشنی به زیردستان منتقل کنند و زیردستان را در تعیین اولویت‌ها و معضلات اخلاقی احتمالی هدایت کنند.

¹ Pygmalion Effect

- رهبران و مدیران مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی را روشن سازند، به گونه‌ای که زیردستان بدانند از آن‌ها چه انتظاری می‌رود و عملکردشان چگونه ارزیابی می‌شود.
 - رهبران و مدیران سعی کنند با خوش‌قولی و پیش‌بینی‌پذیری، فضای اعتماد در سازمان را فراهم نمایند.
- در پایان، با توجه به پیش‌آهنگ بودن مدیران و رهبران در تحولات سازمانی و تأثیر ویژه‌ی آن‌ها بر مأموریت‌ها و عملکردهای سازمان، برای کارکنان خود الگوهای مناسب رفتاری باشند که تسری این کنش‌ها در سازمان، به بهبود فضای سازمانی اخلاق‌مدار منجر شده که «الناس علی دین ملوکهم».

منابع

۱. اردلان، محمدرضا؛ قبری، سیروس و محمدی، محمداق (۱۳۹۴). ارزیابی نقش رهبری تحول‌آفرین در بروز آوای سازمانی؛ تحلیلی بر نقش واسطه‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات. فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، ۳ (۱۱)، ۲۴-۱.
۲. افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی صدراآباد، افسر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵ (۱۸)، ۶۴-۸۴.
۳. آزادمهر، آرزو و ناستی زایی، ناصر (۱۳۹۵). رابطه جو اخلاقی با سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی. مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، ۹ (۲۴)، ۱۲-۴.
۴. پیران نژاد، علی؛ داوری، الهه و افخمی، مهدی (۱۳۹۶). سکوت سازمانی چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن. مطالعات رفتار سازمانی، ۶ (۱): ۱۷۶-۱۴۷.
۵. جعفری هرندی، رضا و نجفی، حبیبه (۱۳۹۶). تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجی‌گیری سکوت سازمانی. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶ (۸۵).
۶. حسینیان، ناهید. (۱۳۹۵). نقش میانجی جو اخلاق سازمانی در رابطه‌ی عدالت سازمانی با سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی در میان معلمان شهرستان آذرشهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه علوم تربیتی.
۷. حسینیان، ناهیده؛ یاری قلی، بهبود و یارمحمدزاده، پیمان (۱۳۹۷). نقش میانجی جو اخلاقی سازمان در رابطه بین عدالت سازمانی با سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی معلمان. مدیریت برآموزش سازمان‌ها، ۷ (۷)، ۱۳۳-۱۰۳.

۸. خالق خواه، علی؛ شاهی، زهرا و نجفی، حبیبه (۱۳۹۶). بررسی نقش رهبری اخلاقی در پیش‌بینی رفتار شغلی و شکستن سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، ۴ (۱۳)، ۱۰۹-۱۳۶.
۹. خنیفر، حسین؛ جندقی، غلامرضا و بردبار، حامد (۱۳۹۱). نقش فضای اخلاقی در به‌کارگیری فناوری اطلاعات. اخلاق در علوم و فناوری، ۷ (۴)، ۱۸-۱۰.
۱۰. درخشان، مژگان (۱۳۹۶). پیش‌بینی آوای سازمانی از طریق جوّ اخلاقی و سرمایه روان‌شناختی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۲ (۲)، ۳۷-۴۶.
۱۱. دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد و حسینی، هانیه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آن‌ها. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲۷، ۶۳-۸۳.
۱۲. دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد و حسینی، هانیه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آن‌ها. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲۷، ۶۳-۸۳.
۱۳. دیوبند، افشین (۱۳۹۵). بررسی نقش سبک رهبری اخلاقی در تبیین سکوت سازمانی و خلایق کارکنان با آزمون نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک‌شده در میان کارکنان دانشگاه ارومیه. پایان‌نامه کارنامه ارشد. دانشگاه ارومیه، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، گروه علوم تربیتی.
۱۴. رحیم‌نیا، فریبرز و نیکخواه فرخانی، زهرا (۱۳۹۰). تأثیر جوّ اخلاقی سازمان بر هویت‌سازمانی و تمایل به ترک خدمت فروشنندگان. اخلاق در علوم و فناوری، ۶ (۴)، ۸۵-۹۵.
۱۵. رحیمی، غلامرضا و مظاهری راد، حمید (۱۳۹۶). اثر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. پژوهش، ۲۲، ۱۵۷-۱۷۵.
۱۶. زارعی‌متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۶ (۲۱)، ۱۰۴-۷۷.
۱۷. زارعی‌متین، حسن؛ احمدی زهرانی، مریم؛ امینی، رضا و نیک مرام، سحر (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۷ (۴)، ۱۶۷-۱۹۰.
۱۸. ساکی، رضا؛ دستی، مرضیه و نصری، صادق (۱۳۹۴). رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبادلی مدیران با سکوت سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵ (۱).
۱۹. علیجانی، رسول و طالع پسند، سیاوش (۱۳۹۵). اثر ساختاری رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای جوّ سکوت. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷ (۴)، ۴۱-۵۸.
۲۰. فرهادی، اکرم؛ غفوری، پریا؛ حقیقی کفاش، مهدی و ابراهیمی، محمد (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی؛ مورد مطالعه: کارکنان بانک سپه استان تهران. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۷ (۱۳)، ۱۷-۱.

۲۱. قدم پور، عزت‌الله؛ زندکریمی، مریم؛ صحرايي بيرانوند، مهدي و قارلقي، سجاد (۱۳۹۶). بررسی رابطه میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در میان مدیران مدارس. *فصلنامه خانواده و پژوهش*، ۳۵، ۱۰۵-۱۲۴.
۲۲. قدیری، محبوبه؛ بشلیده، کیومرث؛ هاشمی‌شیخ‌شبان، سید اسماعیل و مشکلاتی، فرشید (۱۳۹۲). رابطه جوّ اخلاقی با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک شغل در کارکنان یک شرکت دولتی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۸ (۲)، ۷۴-۶۰.
۲۳. قلاوندی، حسن و مرادی، زهرا (۱۳۹۴). تحلیل رابطه جوّ اخلاقی سازمان، هویت سازمانی و سکوت سازمانی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۰ (۲)، ۷۱-۶۳.
۲۴. منطقی، محسن و شریفی، احمدحسین (۱۳۹۷). فرایند «اکتشاف» نظریه اخلاقی اسلام در موضوع «سکوت سازمانی». *پژوهش‌نامه اخلاق*، ۱۱ (۴۲ و ۴۳)، ۵۴-۳۵.
۲۵. مهاجران، بهران و دیوبند، افشین (۱۳۹۶). الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک‌شده و سکوت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه ارومیه. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۹ (۳۰)، ۷۳-۹۰.
۲۶. مهاجران، بهناز و دیوبند، افشین (۱۳۹۶). تحلیل رابطه سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۲ (۲)، ۱۴۸-۱۳۷.
۲۷. میرکمالی، سیدمحمد؛ پورکریمی، جواد و کرمی، محمدرضا (۱۳۹۶). نقش میانجی عدالت سازمانی در تبیین ارتباط بین سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی بر سکوت سازمانی کارکنان. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۳ (۱)، ۲۵-۱.
۲۸. نجفی، محمد؛ کریم، مهدی؛ قهرمانی فر، علی؛ رضوانی، سید مرتضی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ابعاد جوّ اخلاقی و رضایت شغلی در میان کارکنان اداره‌های آموزش و پرورش شهر اصفهان. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۲ (۱۲)، ۲۲-۱.
۲۹. نصر اصفهانی، علی؛ غضنفری، احمد و عامری نسب، سیامک (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان. *دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*، ۵ (۱)، ۱۲۸-۱۰۷.
۳۰. نیازی، محسن؛ حسینی زاده، سید سعید و سخایی، ایوب (۱۳۹۵). فراتحلیل (نظریه تا کاربرد). تهران: سخن‌وران.

31. Brinsfield, C. T., Edwards, M. and Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and Silence in Organizations*. Edited by Greenberg, J. and Edwards, M.. Bingley, UK: Emerald Group Publishing. 3-33.
32. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

33. DuBrin, A. (2010). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (6th Ed.). Mason, OH: South-Western/Cengage
34. Hoogh., A.H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297–311.
35. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*.
36. Li, Y., Sun, J.M. (2015). Traditional chinese leadership and employee voice behavior: a cross level examination. *The leadership Quarterly*. 26 (2): 172-189.
37. Luthans, F., Norman, S.M., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *Inspiring leaders* (pp. 84-104). London, UK: Routledge, Taylor & Francis.
38. Morrison, E. U., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 706-725.
39. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
40. Oncer A, Muge L. (2012). The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification. *Social and Behavioral Sciences 58.8th International Strategic Management Conference*; 714 – 723.
41. Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26 :1–36.
42. Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
43. Schwepker C. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the sales force. *Journal of Business Research*; 54: 39-52.
44. Sehitoglu, Yasin. (2014), “Study of Organizational Commitment in the context of Leadership styles and reasons of Employee Silence”, *Journal of Global Strategic Management*, 57-68.
45. Starrat, R. J. (1991). Building an Ethical School: Theory for Practice. *Educational Administrative Quarterly*. 2, 185-202
46. Van Dyne, L., Ang, S., Botero, C., (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6): 1360-1391.
47. Victor, B., Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*I, 33, 101-125.
48. Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leadermember performance exchange, self-

- efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
49. Walumbwa, Fild and Others (2012). Ethical leadership and group in role performance: the mediating role of group conscientiousness and group voice. *The leadership Quarterly*. 23 (5): 953-964.
50. Wang Yau-De 'Hsieh Hui-Hsien (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.
51. Yener M, Yaldiran M, Ergun S. (2012). The Effect of Ethical Climate on Work Engagement. *Social and Behavioral Sciences 8th International Strategic Management Conference*; 58: 724 – 73.
52. Yılmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), 3949-3953.
53. Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389-1404.